



LO MEJOR DE HBR

Los seguidores aspiran a que sus líderes les brinden comodidad, estabilidad y soluciones. No obstante, su tarea no es hacer de canguro. Los verdaderos líderes hacen preguntas difíciles y sacan a la gente de su zona de confort para, después, gestionar la tensión resultante.

La labor del liderazgo

por Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie

Se incluye con este artículo completo de *Harvard Business Review*:

2 Resumen del artículo

Resumen de la idea: *la idea principal*

Idea en la práctica: *aplicar la idea*

3 La labor del liderazgo

16 Lecturas adicionales

Una lista de materiales relacionados con anotaciones que profundizan en las ideas y en las aplicaciones del artículo

La labor del liderazgo

Resumen de la idea

¿Cuál es el origen de los desafíos más difíciles que se le presentan a su empresa? ¿Son los mercados cambiantes, el endurecimiento de la competencia o quizá las tecnologías emergentes? Cuando esos desafíos se intensifican, es posible que deba redefinir los valores corporativos, rediseñar las estrategias, fusionar o disolver negocios o gestionar conflictos interfuncionales.

Todos estos **desafíos adaptativos** traen consigo problemas complejos y sistémicos que no tienen una respuesta fácil. Puede que lo que resulta más exasperante todavía es que las soluciones a estos desafíos adaptativos *no* son exclusivas de la alta dirección. Su resolución exige la participación de personas de *toda* la organización.

El proceso adaptativo es difícil para todos. Para los *líderes* va en contra de la lógica. En lugar de ofrecer soluciones, el líder debe hacer preguntas difíciles y aprovechar la inteligencia colectiva de los empleados. En vez de preservar las normas de su empresa, debe desafiar "nuestra forma de hacer negocios". Asimismo, en lugar de sofocar los conflictos, es necesario sacar los problemas a la luz y permitir que la gente experimente la cruda realidad.

Para sus *empleados* el proceso adaptativo es doloroso: impone roles, responsabilidades, valores y formas de trabajo con las que no están familiarizados. No es extraño que los empleados a menudo intenten que el proceso adaptativo recaiga sobre sus líderes.

¿Cómo asegurarse de que usted y sus empleados asumen los desafíos del proceso adaptativo? Aplicar los seis principios siguientes lo ayudará.

Idea en la práctica

1. Actúe como espectador. No se deje arrastrar hasta el terreno de juego. En cambio, alterne los roles de "agente activo" y "espectador". Identificará patrones emergentes: luchas de poder o que se evita el trabajo. Esta perspectiva de alto nivel le ayudará a movilizar a las personas a la hora de abordar el proceso adaptativo.

2. Identifique su desafío adaptativo.

Ejemplo:

Cuando los pasajeros de British Airways calificaron a la aerolínea como "realmente horrible", el director ejecutivo Colin Marshall supo que debía inculcarle a la empresa una mayor dedicación hacia los clientes. Consignó el desafío adaptativo como "generar confianza en todo British Airways". Para diagnosticar el desafío con mayor precisión, el equipo de Marshall se reunió con empleados y clientes en áreas de equipaje, centros de reserva y aviones, y les preguntó qué creencias, valores y comportamientos consideraban que debían revisarse. Se dieron cuenta de que tras las disputas aparentemente superficiales, yacían conflictos de valores; lograron resolver las disputas disfuncionales del propio equipo que perjudicaban a la colaboración en toda la empresa. Al entenderse entre ellos, el personal, y al comprender los conflictos de la empresa, el equipo reforzó la apuesta de British Airways por convertirse en "la aerolínea favorita del mundo".

3. Regule la tensión. Para inspirar el cambio, sin incapacitar a las personas, plantee el proceso adaptativo gradualmente:

- Primero, deje que los empleados debatan abiertamente los temas y aclaren los supuestos que se esconden tras los diferentes puntos de vista en conflicto.
- Luego, proporcione orientación. Defina los asuntos clave y valores en juego. Controle la velocidad del cambio: no implante

demasiadas iniciativas de forma simultánea sin detener otras.

- Mantenga la tensión estrictamente necesaria y resista las presiones que le inciten a restaurar el *statu quo*. Plantee preguntas difíciles sin dejarse llevar por el pánico o la ansiedad. Transmita presencia y aplomo.

4. Mantenga una atención disciplinada.

Anime a los ejecutivos a lidiar con los temas que generen divisiones, en lugar de buscar chivos expiatorios o negar la existencia de problemas. Profundice el debate para desbloquear conflictos polarizados y superficiales. Dé muestras de colaboración para resolver los problemas.

5. Devuelva a sus empleados el control sobre su trabajo.

Para infundir confianza colectiva y evitar que todos dependan de usted, apoye a su personal en lugar de controlarlo. Aliente la toma de riesgos y la responsabilidad y, si más adelante debe respaldar a los que se equivoquen, hágalo. Ayúdelos a darse cuenta de que ellos mismos cuentan con las herramientas necesarias para solucionar sus errores.

6. Proteja las voces de liderazgo que se alcen desde niveles inferiores.

No silencie a quienes denuncien problemas existentes, a los que se desvíen de la norma creativa ni a los que señalen las contradicciones dentro de su empresa. Sus perspectivas pueden dar lugar a nuevas formas de pensar. Pregunte: "¿Qué nos dice *realmente* esta persona? ¿Nos hemos olvidado de algo importante?"

Los seguidores aspiran a que sus líderes les brinden comodidad, estabilidad y soluciones. No obstante, su tarea no es hacer de canguro. Los verdaderos líderes hacen preguntas difíciles y sacan a la gente de su zona de confort para, después, gestionar la tensión resultante.

LO MEJOR DE HBR

La labor del liderazgo

por Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie

De repente aparece un artículo que transforma el pensamiento convencional sobre cierto asunto y no solo lo transforma de arriba a abajo, si no que le da la vuelta de dentro a fuera. Eso fue lo que ocurrió con este referente de Ronald Heifetz y Donald Laurie, publicado en enero de 1997. Los autores no solo introducen el concepto revolucionario del cambio adaptativo, es decir, el tipo de cambio que tiene lugar cuando las personas y las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a un entorno radicalmente alterado, sino que desafían la forma tradicional de entender la relación entre líder y seguidor.

El pensamiento tradicional sostiene que los líderes son pastores que protegen a su rebaño frente a un entorno hostil. Los autores, lo contrario. Ellos afirman que los líderes que realmente se preocupan por sus seguidores les exponen a la cruda realidad de su condición y les exigen definir una respuesta. En lugar reconfortar a su personal con falsas esperanzas de que dar lo mejor de sí ya es suficiente, los líderes insisten en que se superen a sí mismos. Además, en lugar de

suavizar los conflictos, los líderes los ponen sobre la mesa.

Los autores, que animan a los líderes a mostrar una honestidad transformada, no disfrazan el costo emocional que implica el cambio adaptativo. Serán pocos los que agradezcan que su líder genere ansiedad y destape conflictos. Sin embargo, los líderes que cultivan la fortaleza emocional descubren pronto lo que son capaces de lograr cuando impulsan el bienestar de sus seguidores en lugar de su nivel de confort.

Para seguir vivo Jack Pritchard tuvo que cambiar su vida. La triple operación de bypass y la medicación le ayudarían, según le dijo el cirujano cardiovascular; sin embargo, ningún remedio técnico podría liberar a Pritchard de la responsabilidad de cambiar sus hábitos de toda una vida. Debía dejar de fumar, mejorar su dieta, hacer algo de ejercicio, dedicar tiempo a relajarse y acordarse de respirar más profundamente cada día. El médico de Pritchard podía proporcionar conocimientos

técnicos y tomar medidas de apoyo, pero Pritchard era el único que podía modificar sus arraigadas costumbres para mejorar su salud a largo plazo. En este caso la labor de liderazgo del médico consistió en motivar al paciente para que hiciera cambios críticos en su comportamiento; por su parte, el proceso adaptativo de Jack Pritchard se basó en averiguar qué cambios específicos debía realizar y cómo podía incorporarlos a su vida diaria.

Hoy en día las empresas se enfrentan a desafíos similares a los que afrontaron Pritchard y su médico, es decir, a desafíos adaptativos. Los cambios en sociedades, mercados, clientes, competencia y tecnología por todo el mundo obligan a las organizaciones a aclarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas formas de funcionamiento. A menudo la tarea más difícil para los líderes al impulsar el cambio es movilizar a personas de toda la organización para que adopten el proceso adaptativo.

El proceso adaptativo es necesario cuando se ponen en tela de juicio nuestras creencias más arraigadas, cuando los valores que nos llevaron al éxito pierden relevancia y cuando surgen perspectivas legítimas pero que se oponen a las nuestras. Cada día vemos desafíos adaptativos en el lugar de trabajo a todos los niveles: cuando las empresas reestructuran o rediseñan, desarrollan o implementan estrategias o cuando fusionan negocios. Nos encontramos ante desafíos adaptativos cuando al departamento de marketing le cuesta trabajar conjuntamente con el de operaciones, cuando los equipos multifuncionales no rinden bien o cuando los altos ejecutivos se quejan: "Parece que no somos capaces de funcionar con eficacia". Los problemas adaptativos son a menudo problemas sistémicos que carecen de una respuesta clara.

Es fundamental que las organizaciones se movilicen para adaptar sus comportamientos a fin de prosperar en entornos nuevos. Sin ese cambio, ninguna empresa conocería el éxito en la actualidad. De hecho, conseguir que las personas asuman un proceso adaptativo es un indicativo de liderazgo en un mundo competitivo. No obstante, a la mayoría de los altos ejecutivos les resulta extremadamente difícil adoptar una actitud de liderazgo en lugar de limitarse a trasladar

sus conocimientos especializados de forma autoritaria. ¿Por qué? Hemos identificado dos motivos. En primer lugar, para que el cambio se produzca, los ejecutivos deben romper un antiguo patrón de su propio comportamiento: liderar significa ofrecer soluciones. Esta tendencia es bastante natural porque muchos ejecutivos alcanzan sus puestos de autoridad como resultado de su competencia en lo que respecta a la asunción de responsabilidades y la resolución de problemas. Sin embargo, cuando una empresa se enfrenta a un desafío adaptativo, el foco de la responsabilidad a la hora de resolver problemas debe tornarse hacia el personal. Las soluciones para los desafíos adaptativos no emanan de la alta dirección, sino que surgen de la inteligencia colectiva de empleados a todos los niveles, que deben verse los unos a los otros como recursos, a menudo de forma interdisciplinar, y aprender cómo alcanzar esas soluciones.

En segundo lugar, el cambio adaptativo resulta angustioso para quien lo experimenta. Se deben asumir nuevos roles, relaciones, valores, comportamientos y enfoques a la hora de trabajar. Muchos empleados son ambivalentes en lo que respecta a los esfuerzos y sacrificios que se esperan de ellos. Con frecuencia esperan que el ejecutivo sénior les quite los problemas de encima. Sin embargo, hay que desprenderse de esas expectativas. En lugar de cumplir la expectativa de que los líderes han de proporcionar respuestas, estos deben formular preguntas difíciles. En vez de proteger a su personal frente a las amenazas externas, los líderes deben permitirles experimentar la cruda realidad para estimularlos ante la adaptación. En lugar de orientar al personal hacia sus roles actuales, los líderes deben desorientarlos de modo que puedan desarrollarse nuevas relaciones. En vez de acallar el conflicto, los líderes deben sacar los problemas a la luz. En lugar de mantener las normas de la empresa, los líderes deben desafiar "nuestra forma de hacer negocios" y ayudar al resto a distinguir los valores inmutables de las prácticas históricas que deben desaparecer.

Hemos aprovechado nuestra experiencia con ejecutivos por todo el mundo y ofrecemos seis principios para liderar el proceso adaptativo: "actuar como espectadores", identificar el desafío adaptativo, regular las tensiones,

Ronald A. Heifetz es Codirector del Centro de Liderazgo Público en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard, en Cambridge, Massachusetts. **Donald L. Laurie** es Fundador y Director Ejecutivo de Laurie International, una empresa consultora de gestión con sede en Boston. También es Fundador y Socio de Oyster International, otra empresa consultora de gestión con sede en Boston. Es Autor de *Venture Catalyst* (Perseus Books, 2001). Este artículo se basa en parte en el libro de Heifetz *Leadership Without Easy Answers* (Belkap Press de Harvard University Press, 1994).

mantener una atención disciplinada, devolverles a los empleados el control sobre su trabajo y proteger las voces de liderazgo procedentes de los niveles inferiores. Ilustramos esos principios con un ejemplo de cambio adaptativo en KPMG Países Bajos, una empresa de servicios profesionales.

Actúe como espectador

La grandeza de Earvin "Magic" Johnson a la hora de liderar a su equipo de baloncesto provino, en parte, de su capacidad para jugar duro sin perder la perspectiva del partido en su conjunto, como si lo viera desde un palco sobre el terreno de juego. Bobby Orr jugaba hockey de la misma manera. Es posible que otros jugadores fallen al identificar patrones de juego más amplios que deportistas como Johnson y Orr comprenderían rápidamente. Esto se debe a que están tan metidos en el juego que pierden la visión más amplia. Los movimientos rápidos, el contacto físico, el clamor del público y la presión por ofrecer un buen desempeño captan toda su atención. En el mundo de los deportes, la mayoría de los jugadores simplemente no ve quién está desmarcado para recibir un pase, a quién deben bloquear o cómo trabajan conjuntamente los jugadores de ataque y de defensa. Jugadores como Johnson y Orr sí perciben estas cosas y permiten que sus observaciones guíen sus acciones.

Los líderes empresariales deben ser capaces de identificar esos patrones como si fueran espectadores desde un palco. No benefician a nadie si se dejan arrastrar hasta el terreno de juego. Los líderes deben detectar un contexto para el cambio o crear uno. Deberían proporcionarles a los empleados una clara noción de la historia de la empresa y de lo positivo de ese pasado, así como una idea de las fuerzas del mercado que operan actualmente y de la responsabilidad que debe asumir el personal a la hora de definir el futuro de la empresa. Los líderes deben ser capaces de identificar las luchas por los valores y el poder, reconocer patrones en los que se evita el trabajo y observar muchas otras reacciones funcionales y disfuncionales que se dan frente al cambio.

Sin la capacidad de alternar los roles de "agente activo" y "espectador" (de pasar del terreno de juego al palco) de reflexionar a

diario y a cada instante sobre las numerosas formas en que los hábitos de una organización pueden sabotear el proceso adaptativo, un líder se convierte fácil e inconscientemente en un prisionero del sistema. La dinámica del cambio adaptativo es demasiado compleja como para que los líderes puedan siquiera seguirle la pista solo desde el terreno de juego; por no hablar de cómo lograrían motivar al equipo.

A lo largo de nuestra trayectoria profesional, nos hemos topado con varios líderes, algunos mencionados en este artículo, que consiguen pasar gran parte de su valioso tiempo en el palco y, como espectadores, guían a sus organizaciones a través del cambio. Sin esa perspectiva probablemente no hubieran sido capaces de movilizar al personal para que asumiera el proceso adaptativo. Por lo tanto, actuar como espectador es un requisito previo indispensable antes de proceder a aplicar los cinco principios siguientes.

Identifique el desafío adaptativo

Cuando un leopardo amenaza un grupo de chimpancés, rara vez logra cazar a un miembro del grupo aislado, ya que los chimpancés saben cómo responder a este tipo de amenaza. No obstante, cuando se les acerca un humano con un rifle automático, las respuestas habituales fracasan. En un mundo repleto de cazadores furtivos, los chimpancés seguirán en peligro de extinción a menos que descubran cómo desestabilizar esa nueva amenaza. Del mismo modo, cuando las empresas no son capaces de aprender rápido a adaptarse a los nuevos desafíos, es probable que se enfrenten a su propia extinción.

Analicemos el conocido caso de British Airways. Después de observar los cambios revolucionarios que se dieron en la industria aeronáutica en la década de los ochenta, el director ejecutivo Colin Marshall identificó con claridad la necesidad de transformar una aerolínea calificada por sus propios pasajeros como "Realmente horrible" en un arquetipo del servicio al cliente. Asimismo, comprendió que esta ambición requeriría principalmente cambios de valores, prácticas y relaciones en toda la empresa. Una organización cuyo personal se aferraba a núcleos funcionales y valoraba más el hecho de agradar a sus jefes que a los clientes no sería capaz de convertirse

Las soluciones para los desafíos adaptativos no emanan de la alta dirección, sino que surgen de la inteligencia colectiva de empleados de todos los niveles.

Un líder debe secuenciar y marcar el ritmo de las labores de adaptación. Con demasiada frecuencia, la alta dirección transmite el mensaje de que todo es importante, de modo que desbordan y desorientan al personal que debe asumir la responsabilidad de llevarlas a cabo.

en "la aerolínea favorita del mundo". Marshall necesitaba una organización consagrada a servir a las personas, actuar con confianza, respetar al individuo y hacer que el trabajo en equipo se diera de forma interdisciplinar. Tuvieron que cambiar los valores de todo British Airways. El personal tuvo que aprender a colaborar y desarrollar un sentimiento colectivo de responsabilidad hacia la dirección y el desempeño de la aerolínea. Marshall identificó el desafío adaptativo clave: generar confianza en toda la organización. Él es uno de los primeros ejecutivos que hizo del "crear confianza" una prioridad.

Para liderar British Airways, Marshall tuvo que lograr que su equipo ejecutivo comprendiera la naturaleza de la amenaza creada por los clientes insatisfechos: ¿representaba un desafío técnico o un desafío adaptativo?, ¿bastaría con recibir asesoramiento de expertos y realizar ajustes técnicos en rutinas básicas o tendrían que aprender diferentes maneras de hacer negocios, desarrollar nuevas competencias y comenzar a trabajar colectivamente a todos los niveles de la empresa?

Marshall y su equipo se propusieron diagnosticar con mayor precisión los desafíos de la organización. Buscaron desafíos en tres áreas. Primero, escucharon las ideas y preocupaciones de personas de dentro y fuera de la organización: se reunieron con la tripulación en distintos vuelos, acudieron al centro de reservas de 350 personas en Nueva York, se pasearon por el área de gestión de equipajes del aeropuerto de Tokio y visitaron la sala de espera de pasajeros de todos los aeropuertos a los que volaban. Sus preguntas principales fueron: "¿qué valores, creencias, actitudes o comportamientos tendrían que cambiar para que tuviese lugar el progreso?", "¿qué cambios en las prioridades, recursos y poder serían necesarios?", "¿qué sacrificios habría que hacer y quién tendría que hacerlos?".

Segundo, Marshall y su equipo interpretaron los conflictos como indicios, es decir, síntomas de desafíos adaptativos. La forma en que se manifestaban los conflictos entre los distintos departamentos eran fenómenos meramente superficiales, por lo que había que diagnosticar los conflictos subyacentes. Los conflictos sobre cuestiones aparentemente técnicas, como

procedimientos, planificación y estructura jerárquica eran simplemente indicadores de conflictos subyacentes sobre valores y normas.

Tercero, Marshall y su equipo se analizaron a sí mismos y comprobaron que encarnaban los desafíos adaptativos a los que se enfrentaba la organización. Al principio de la transformación de British Airways, el equipo ejecutivo aplicaba valores y normas competitivas de forma poco práctica, lo que limitaba la capacidad del resto de la empresa a la hora de colaborar entre los diferentes departamentos y unidades de negocio y aportar los matices necesarios. Ningún ejecutivo puede ocultar el hecho de que su equipo refleja lo mejor y lo peor de los valores y normas de la empresa y que, por tanto, constituye un buen ejemplo del que obtener información sobre la naturaleza del proceso adaptativo ante nosotros.

Por consiguiente, identificar el desafío adaptativo fue crucial en la apuesta de British Airways por convertirse en la aerolínea favorita del mundo. Para que la estrategia triunfara, los líderes de la empresa debían entenderse a sí mismos, a su personal y las potenciales fuentes de conflicto. Marshall reconoció que el propio desarrollo de estrategias requiere un proceso adaptativo.

Regule la tensión

El proceso adaptativo genera tensiones. Antes de pedirle al personal que se enfrente a desafíos para los que no existen soluciones, un líder debe darse cuenta de que el aprendizaje lleva su tiempo. Asimismo, el personal debe sentir la necesidad de cambio a medida que la realidad genera nuevos desafíos. Si están desbordados no podrán aprender nuevas formas de hacer las cosas; aunque acabar con el estrés por completo se llevará consigo la motivación para abordar el proceso adaptativo. Dado que un líder debe hallar un difícil equilibrio entre hacer que las personas sientan la necesidad de cambio y hacer que se sientan desbordadas por el cambio, el liderazgo resulta una tarea de lo más delicada.

Un líder debe ocuparse de tres tareas fundamentales para ayudar a mantener un nivel de tensión que resulte productivo. Si respeta estas tareas, el líder será capaz de motivar a su personal sin incapacitarlo. En primer lugar, un líder debe crear lo que

podríamos llamar *un entorno de contención*. Si utilizamos la analogía de una olla a presión, un líder debe regular la presión mediante el aumento de la temperatura y la liberación de cierta cantidad de vapor. Si la presión supera la capacidad de la olla a presión, podría estallar. No obstante, no se puede cocinar nada sin algo de temperatura.

En las primeras etapas del cambio corporativo, el entorno de contención puede ser un "lugar" de paso en el que un líder crea las condiciones para que diversos grupos hablen entre sí de los desafíos a los que se enfrentan, definan y debatan los problemas y aclaren los supuestos que se esconden detrás de perspectivas y valores opuestos. Con el tiempo se podrán asumir más problemas a medida que se hagan patentes. En British Airways, por ejemplo, el cambio de un enfoque interno a un enfoque centrado en el cliente se desarrolló

durante unos cuatro o cinco años y se centró en cuestiones importantes sobre la sucesión: crear un equipo ejecutivo creíble, comunicarse con una organización enormemente fragmentada, definir nuevos indicadores de desempeño y compensaciones, y desarrollar sistemas de información sofisticados. Durante ese tiempo, los empleados de todos los niveles aprendieron a identificar qué debían cambiar y cómo debían hacerlo.

Por lo tanto, un líder debe secuenciar y marcar el ritmo de las labores de adaptación. Con demasiada frecuencia, la alta dirección transmite el mensaje de que todo es importante. Adoptan nuevas iniciativas sin detener otras actividades o bien emprenden demasiadas iniciativas simultáneamente, de modo que desbordan y desorientan al personal que debe asumir la responsabilidad de llevarlas a cabo.

El proceso adaptativo exige liderazgo

<i>Responsabilidades del líder</i>	<i>Tipo de situación</i>	
	<i>Técnica o rutinaria</i>	<i>Adaptativa</i>
Dirección	Definir problemas y proporcionar soluciones	Identificar el desafío adaptativo y plantear las preguntas y problemas clave
Protección	Proteger a la organización frente a las amenazas externas	Permitir que la organización experimente las presiones externas dentro de un rango que le resulte sostenible
Orientación	Aclarar roles y responsabilidades	Desafiar los roles actuales y resistir la presión de definir nuevos roles en poco tiempo
Gestionar conflictos	Restaurar el orden	Poner el conflicto sobre la mesa o dejar que surja
Definir las normas	Preservar las normas	Desafiar las normas que resulten improductivas

Al intentar regular la tensión a la que se enfrenta el personal, un líder afronta varias responsabilidades clave y puede verse obligado a utilizar a su autoridad de modos diferentes en función del tipo de situación laboral.

*El equipo ejecutivo
debe aprender a apoyar
en lugar de controlar.
Los trabajadores,
por su parte, deben
aprender a asumir
responsabilidades.*

En segundo lugar, un líder es responsable de dirigir, proteger, orientar, gestionar los conflictos y definir las normas (consulte la presentación "El proceso adaptativo exige liderazgo"). El cumplimiento de estas responsabilidades también es importante para un ejecutivo responsable de aspectos técnicos o rutinarios. No obstante, un líder comprometido con el proceso adaptativo usa su autoridad para satisfacer dichas responsabilidades de manera diferente: 1) marca el rumbo al identificar el desafío adaptativo de la organización y definir las preguntas y cuestiones clave, 2) protege al personal al gestionar el ritmo del cambio, 3) orienta al personal hacia nuevos roles y responsabilidades al aclarar las realidades y los valores clave de la empresa, 4) ayuda a sacar a la luz el conflicto al considerarlo como el motor de la creatividad y el aprendizaje y 5) ayuda a la organización a mantener las normas que deben perpetuarse y cuestionar aquellas que deben cambiar.

En tercer lugar, un líder debe tener presencia y aplomo, por lo que quizá regular la tensión sea la labor más difícil a la que se enfrenta un líder. Las presiones para reestablecer el equilibrio son enormes. Igual que las moléculas chocan contra las paredes de una olla a presión, el personal choca contra los líderes que intentan sostener la presión de una labor difícil y repleta de conflictos. Aunque el liderazgo exige una profunda comprensión de las dificultades que entraña el cambio (temores y sacrificios asociados a reajustes significativos), también requiere la capacidad de mantenerse firme y sostener la tensión. De lo contrario, se pierde la presión y con ella el estímulo para el aprendizaje y el cambio.

Un líder debe tener la capacidad emocional suficiente para tolerar la incertidumbre, la frustración y las dificultades; debe ser capaz de plantear preguntas difíciles sin que le afecte demasiado. Tanto los empleados como los colegas y clientes observarán atentamente las señales verbales y no verbales que aludan a la capacidad de un líder para mantenerse firme. El líder debe transmitir confianza en cuanto a su capacidad y la del personal a la hora de abordar las futuras labores de adaptación.

Mantenga una atención disciplinada

Las diferentes personas que componen una misma organización aportan a su trabajo diferentes experiencias, supuestos, valores, creencias y hábitos. Esta diversidad es valiosa porque la innovación y el aprendizaje son fruto de las diferencias. Nadie aprende algo sin estar abierto a puntos de vista contrarios. No obstante, vemos con frecuencia que ejecutivos de todos los niveles no están dispuestos a abordar colectivamente las perspectivas contrarias (o no son capaces de hacerlo). A menudo evitan prestar atención a los problemas que los molestan y restauran el equilibrio rápidamente con maniobras de elusión del trabajo. Un líder debe conseguir que los empleados afronten concesiones difíciles en lo relativo a valores, procedimientos, estilos de funcionamiento y poder.

Ese requisito es igual de necesario en la cúpula de la organización como en los niveles intermedios o de cara al público. De hecho, si el equipo ejecutivo no es capaz de ejercer de modelo a seguir en el proceso adaptativo, la organización languidecerá. Si la alta dirección no es capaz de sacar a la luz y lidiar con los problemas que causan divisiones, ¿cómo podrá el personal del resto de la organización cambiar su forma de actuar y redefinir sus relaciones? Como nos dijo Jan Carlzon, legendario director ejecutivo de Scandinavian Airlines System (SAS): "Una de las misiones de liderazgo más interesantes es conseguir que los miembros del equipo ejecutivo se escuchen y aprendan los unos de los otros. A través del debate, la gente puede aprender a alcanzar soluciones colectivas cuando entiende los supuestos de los demás. La labor del líder es poner los conflictos sobre la mesa y utilizarlos como fuente de creatividad".

Ya que la elusión del trabajo es algo generalizado en las organizaciones, un líder debe contrarrestar las distracciones que impiden que las personas lidien con los problemas adaptativos. Buscar chivos expiatorios, negar la existencia de problemas, centrarse solamente en los temas técnicos actuales o atacar a los individuos en lugar de a las perspectivas que defienden, todas ellas formas de elusión del trabajo, son de esperar cuando una organización emprende un proceso adaptativo. Las distracciones deben identificarse en cuanto se producen para que todo el mundo recupere la concentración.

Cuando un conflicto estéril desbanca al diálogo, un líder debe intervenir y hacer que el equipo se centre en la labor de redefinir el problema. Asimismo, debe llevar el debate más allá y formular preguntas, subdividir los problemas en partes y no permitir que el conflicto se mantenga polarizado y en la superficie. Cuando la gente se centra en culpar a las fuerzas externas, a la alta dirección o a una gran carga de trabajo, un líder debe apelar al sentido de responsabilidad del equipo para que saquen el tiempo necesario para seguir hacia delante. Cuando el equipo se divide y los individuos optan por proteger su propio terreno, los líderes deben evidenciar lo imprescindible de la colaboración. El personal ha de descubrir el valor de poder hacerse consultas entre sí y de acudir a los demás como recursos en el proceso de resolución de problemas. Por ejemplo, un director ejecutivo que conocemos utiliza las reuniones ejecutivas, incluso aquellas que se centran en cuestiones operativas y técnicas, como oportunidades para enseñarle al equipo cómo trabajar colectivamente en problemas adaptativos.

Por supuesto, siempre hay algún ejecutivo aislado que intenta evitar los procesos adaptativos, aunque, en general, la gente siente cierta ambivalencia al respecto. Aunque a todos les interesa mejorar con respecto a los problemas difíciles o estar a la altura de sus renovados y redefinidos valores, también prefieren evitar la tensión que implican. Igual que millones de ciudadanos de Estados Unidos querían reducir el déficit presupuestario federal, pero sin renunciar al dinero de sus impuestos, sus beneficios o sus empleos; los ejecutivos pueden considerar el proceso adaptativo como una prioridad y, aun así, encontrar dificultades a la hora de sacrificar la forma de hacer negocios que les resulta familiar. La gente necesita el liderazgo para que les ayude a mantenerse enfocados ante las preguntas difíciles. La atención disciplinada es la divisa del liderazgo.

Devuelva a sus empleados el control sobre su trabajo

Cada miembro de la organización accede a la información de forma distinta según su posición estratégica dentro de la empresa y cada uno puede identificar diferentes

necesidades y oportunidades. Quienes perciben los cambios tempranos del mercado son contadas excepciones, pero si la organización quiere prosperar tendrá que incorporar esa información a las decisiones tácticas y estratégicas. Cuando las personas no actúan de acuerdo a la información particular que conocen, las empresas no logran adaptarse al mercado.

Con demasiada frecuencia vemos a empleados que confían en que sean sus superiores quienes superen los desafíos del mercado de los que ellos mismos son responsables. De hecho las grandes tensiones (y las más persistentes) que van ligadas a los procesos adaptativos hacen que esa dependencia se agrave. Los empleados tienden a volverse pasivos y los altos ejecutivos, que se enorgullecen de ser solucionadores de problemas son quienes toman cartas en el asunto. Ese comportamiento restablece el equilibrio a corto plazo, aunque en última instancia conduce a la complacencia y a los hábitos de elusión del trabajo que protegen a la gente frente a la responsabilidad, el dolor y la necesidad de cambio.

Conseguir que la gente asuma una mayor responsabilidad no es tarea fácil. No solo ocurre que muchos empleados de nivel inferior se sienten cómodos cuando se les dice qué deben hacer, sino que muchos ejecutivos están acostumbrados a tratar a sus subordinados como maquinaria que requiere un control. Permitir que los empleados tomen la iniciativa a la hora de definir y resolver problemas implica que la dirección debe aprender a ofrecerles apoyo en lugar de controlarlos. Los trabajadores, por su parte, deben aprender a asumir responsabilidades.

Jan Carlzon fomentó la asunción de responsabilidades en SAS al confiar en los demás y descentralizar la autoridad. Un líder debe dejar que los empleados asuman el peso de la responsabilidad. "La clave es permitirles que identifiquen el problema. No tendrá éxito si su personal no es capaz de identificar por sí mismo el problema y su solución", afirmó Carlzon. Con ese objetivo en mente, Carlzon buscó un compromiso generalizado.

Por ejemplo, en sus primeros dos años en SAS, Carlzon dedicó hasta el 50 % de su tiempo a comunicarse directamente en grandes reuniones y de forma indirecta a través de

una serie de métodos innovadores: talleres, sesiones de lluvia de ideas, ejercicios de aprendizaje, boletines informativos, folletos y exposición en los medios de comunicación públicos. Carlzon demostró, mediante diversos actos simbólicos, como eliminar el pretencioso comedor ejecutivo y quemar miles de páginas de manuales y guías, hasta qué punto las reglas dominaban la empresa. Se convirtió en un ser omnipresente que se reunía con personas dentro y fuera de la organización y que escuchaba lo que estas tenían que decir. Llegó incluso a escribir un libro, *Moments of Truth* (HarperCollins, 1989), para explicar sus valores, filosofía y estrategia. Como Carlzon señaló: "Si nadie más lo lee, al menos mis empleados lo harán".

Un líder también debe desarrollar la autoconfianza colectiva. De nuevo Carlzon comentó: "La autoconfianza no es algo innato. Incluso la confianza de los más seguros de sí mismos se puede quebrar. La autoconfianza proviene del éxito, la experiencia y el entorno de la organización. El papel más importante del líder es inculcar confianza en sus empleados para que se atrevan a asumir riesgos y responsabilidades. Asimismo, debe respaldarlos si cometen errores".

Proteja las voces de liderazgo procedentes de los niveles inferiores

Darle voz a todo el mundo es la base de una organización que está dispuesta a experimentar y aprender. No obstante, la realidad nos muestra que, de hecho, quienes denuncian los problemas, los que se desvían de la norma creativa o cualquier otra voz discordante suelen ser acallados en el día a día de la organización. Esas personas generan un desequilibrio y la forma más fácil que tiene una organización para recuperar el equilibrio es neutralizar esas voces, a veces en nombre del trabajo en equipo y de la "armonización".

En general, las voces procedentes de los niveles inferiores no son tan elocuentes como cabría esperar. Las personas que sobrepasan su nivel de autoridad con sus opiniones suelen sentirse cohibidas y a veces necesitan generar "demasiada" pasión antes de atreverse a defender sus opiniones. Por supuesto, a menudo eso hace que les resulte más difícil comunicarse con eficacia. En ocasiones eligen el momento y el lugar inadecuados o se saltan

los canales apropiados de comunicación y las líneas de autoridad. Sin embargo, en el fondo de ese intento de comunicación mal formulado puede que se esconda un punto de vista importante que debería esclarecerse y estudiarse. Si se descarta la opinión de esas personas por su falta de oportunismo, claridad o su aparente falta de racionalidad, la empresa se arriesga a perder información potencialmente valiosa y a desalentar a un líder potencial.

Eso es lo que le sucedió a David, un ejecutivo de una gran empresa de fabricación. Hizo caso a sus superiores cuando animaron a los empleados a identificar problemas, hablar abiertamente y asumir responsabilidades, así que les expuso un problema relacionado con uno de los proyectos favoritos del director ejecutivo, un problema que durante años se había catalogado como "demasiado difícil de gestionar" y que se había barrido bajo la alfombra. Todos comprendieron que no era un asunto abierto al debate, pero David sabía que la forma de proceder con ese proyecto podría dañar o descarrilar otros elementos clave de la estrategia general de la empresa. Les presentó el asunto a su jefe y al director ejecutivo directamente en una reunión, les proporcionó una descripción clara del problema, un resumen de los diferentes puntos de vista existentes y una síntesis de las consecuencias que tendría seguir adelante con el proyecto.

El director ejecutivo anuló furioso la conversación y reiteró los aspectos positivos de su proyecto favorito. Cuando David y su jefe abandonaron la sala de reuniones, su jefe explotó: "¿Quién se cree usted que es con esa actitud de superioridad?". El jefe insinuó que a David nunca le había gustado el proyecto del director ejecutivo porque no se trataba de una idea original del propio David. El asunto quedó zanjado.

David tenía más experiencia en el área del proyecto que su jefe y que el director ejecutivo; no obstante, sus dos superiores no mostraron ninguna curiosidad ni ganas de investigar el razonamiento de David y tampoco fueron conscientes de que David se estaba comportando de un modo responsable y sin perder de vista los intereses de la empresa. Rápidamente, David comprendió que era más importante entender lo que le

importaba al jefe que centrarse en problemas reales. El director ejecutivo y el jefe de David destrozaron el enfoque de un líder procedente de niveles inferiores y, de ese modo, acabaron con su potencial de liderazgo dentro de la organización. David tenía dos opciones: abandonar la empresa o no volver a ir contracorriente nunca más.

Los líderes deben confiar en otras personas dentro de la empresa para que saquen a la luz cuestiones que puedan plantear un desafío adaptativo inminente. Asimismo, deben proporcionar protección a quienes denuncien las contradicciones internas de la empresa. A menudo esas personas son capaces de provocar un replanteamiento de la situación que se les escapa a quienes ostentan cargos de más autoridad. Por consiguiente, y por regla general, cuando las figuras de autoridad sientan la tentación de rechazar o silenciar esas voces, deben resistirse. El deseo de restablecer el equilibrio social es bastante poderoso y suele ser impulsivo. Uno debe acostumbrarse a actuar como espectador, no dejarse dominar por los impulsos y preguntarse: ¿Qué nos dice realmente esta persona? ¿Nos hemos olvidado de algo importante?"

El proceso adaptativo de KPMG, Países Bajos

La sede de KPMG en Países Bajos que tanto éxito conoció, es un buen ejemplo de cómo una empresa puede abordar el proceso adaptativo. En 1994, Ruud Koedijk, el presidente de la empresa, identificó un desafío estratégico. Aunque la sociedad de auditoría, consultoría y preparación fiscal era líder del sector en los Países Bajos y era del todo rentable, las oportunidades de crecimiento en los segmentos que operaba eran limitadas. Los márgenes en el negocio de la auditoría se reducían cada vez más a medida que el mercado se saturaba, y la competencia en el negocio de la consultoría también aumentaba. Koedijk sabía que la empresa debía trasladarse a áreas de crecimiento más rentables, pero no sabía cuáles eran o cómo KPMG podía identificarlas.

Koedijk y su junta directiva estaban seguros de que contaban con los instrumentos necesarios para elaborar un proyecto de estrategia analítica: analizar las tendencias y discontinuidades, comprender las

competencias clave, evaluar su posición competitiva e identificar claramente las oportunidades potenciales. De lo que estaban mucho menos seguros era de si podrían comprometerse a implementar la estrategia que surgiera de ese esfuerzo. Históricamente, la sociedad había ofrecido resistencia frente a los intentos de cambio, básicamente porque los socios estaban contentos con cómo funcionaba todo hasta la fecha. Habían tenido éxito durante mucho tiempo, así que no veían motivos para aprender nuevas formas de hacer negocios, ya provinieran de sus socios homólogos como de cualquier persona con un cargo inferior en la organización. Desbaratar la actitud de los socios y su profundo impacto en la cultura de la organización suponía un enorme desafío adaptativo para KPMG.

Koedijk observó, al actuar como espectador, que la propia estructura de KPMG inhibía el cambio. En realidad KPMG no era tanto una sociedad sino una colección de pequeños feudos en los que cada socio era el señor. El éxito de la empresa era el logro acumulativo de cada uno de los socios individuales, no el resultado unificado de 300 colegas que trabajaran juntos hacia una ambición compartida. El éxito se medía exclusivamente en términos de rentabilidad de las unidades individuales. Un socio lo describió así: "Si se lograba el resultado final correcto, uno era un 'buen empleado'". Como resultado de esta mentalidad, cada socio tenía prohibido adentrarse en el terreno de otro y, por tanto, aprender de los demás era un acontecimiento poco frecuente. Dado que se valoraba tanto la independencia, las confrontaciones eran escasas y el conflicto se camuflaba. Si los socios querían resistirse a un cambio generalizado en toda la empresa, no liquidaban el asunto directamente, sino que la frase resolutive era "Aceptarlo, pero no aplicarlo".

Koedijk también sabía que este sentimiento de autonomía se interponía en el desarrollo de nuevos talentos en KPMG. Los directores recompensaban a sus subordinados por dos cosas: no cometer errores y entregar un gran número de horas facturables a la semana. No primaban la creatividad ni la innovación. Los socios buscaban errores al revisar el trabajo de sus subordinados, no pretendían obtener nuevos conocimientos o nuevas perspectivas. Aunque Koedijk podía identificar las líneas

Al enfrentarse a los desafíos estratégicos y adaptativos, los grupos de trabajo de KPMG identificaron oportunidades de negocio nuevas valoradas entre 50 y 60 millones de dólares.

generales de los desafíos adaptativos a los que enfrentaba su organización, sabía que no podía exigir un cambio de comportamiento. Lo que sí podía hacer era crear las condiciones óptimas para que el personal descubriera por sí mismo cómo debía cambiar la empresa, por lo que puso en marcha un proceso para crear esa atmósfera propicia.

Para empezar, Koedijk celebró una reunión con los 300 socios y centró su atención en la historia de KPMG, la realidad empresarial actual y los problemas comerciales que podrían verse obligados a afrontar en el futuro. A continuación planteó la cuestión de cómo podrían cambiar como empresa y les pidió sus perspectivas sobre el asunto. Al emprender la iniciativa estratégica mediante el diálogo y no la exigencia, generó confianza entre los socios. En base a esta confianza emergente y su propia credibilidad, Koedijk convenció a los socios para que 100 de ellos y de los empleados quedaran liberados de sus responsabilidades diarias para poder centrarse en los desafíos estratégicos. De ese modo, dedicarían a esa tarea el 60 % de su tiempo durante casi cuatro meses.

Koedijk y sus colegas establecieron un equipo de integración estratégica de 12 socios principales para que trabajaran con los 100 profesionales (conocidos como "los 100") seleccionados entre diferentes niveles y disciplinas. Nunca antes se había visto que personas con cargos inferiores a socio participaran en una iniciativa estratégica tan importante, lo que marcó un nuevo enfoque desde el principio: las figuras de autoridad de la empresa nunca se habían interesado por la opinión de esas personas procedentes de niveles inferiores. Los 100 se dividieron en 14 grupos de trabajo para abordar tres áreas: medir tendencias y discontinuidades futuras, definir las competencias clave y lidiar con los desafíos adaptativos a los que se enfrentaba la organización. Se les ubicó en una planta separada del edificio, con su propio personal de apoyo, y estaban exentos de cumplir las normas y reglamentos tradicionales de la empresa. Hennie Both, director de marketing y comunicaciones de KPMG, fue gestor de proyectos.

A medida que la estrategia se ponía en marcha, los grupos de trabajo tuvieron que enfrentarse a la cultura existente de KPMG.

¿Por qué? Porque literalmente no podían llevar a cabo su nueva labor con arreglo a las normas antiguas. No podían avanzar cuando el fuerte respeto por la individualidad iba en detrimento de un trabajo en equipo eficaz, cuando las creencias individuales arraigadas se interponían frente a una conversación genuina y cuando las lealtades unitarias constituían una barrera contra la resolución de problemas interfuncionales. Lo peor de todo era que los miembros del grupo de trabajo terminaban por evitar los conflictos y no se veían capaces de debatir sobre esos problemas. Como resultado de estas limitaciones, varios grupos de trabajo se volvieron disfuncionales e incapaces de llevar a cabo su proyecto estratégico.

Para centrar su atención en lo que debía cambiar, Both ayudó a los grupos de trabajo a elaborar un mapa de la cultura que les gustaría que hubiera en contraposición a la que entonces reinaba. En última instancia descubrieron que estas dos variantes apenas coincidían. Los principales descriptores de la cultura vigente eran: desarrollar visiones opuestas, exigir perfección y evitar conflictos. Las principales características de la cultura que anhelaban eran: crear oportunidades para la realización personal, desarrollar un entorno alentador y mantener relaciones de confianza con los colegas. Articular esta brecha hizo que el grupo pudiera afrontar el desafío adaptativo que, según había identificado Koedijk, se cernía sobre KPMG, es decir, por fin las personas que debían ejecutar el cambio habían delimitado el desafío adaptativo por sí mismas: ¿cómo podría triunfar KPMG en una estrategia basada en las competencias, que dependía de la cooperación entre numerosas unidades de negocio y niveles jerárquicos, si su personal no lograba tener éxito en estos grupos de trabajo? Provistos de aquella percepción, los miembros de los grupos de trabajo podrían convertirse en emisarios para el resto de la empresa.

A un nivel más personal, se le pidió a cada miembro que identificara su desafío adaptativo individual. ¿Qué actitudes, comportamientos o hábitos debía cambiar y qué acciones específicas debía tomar cada uno de ellos? ¿Quién más debía involucrarse para que el cambio individual arraigara? Al actuar como orientadores y consultores, los

miembros de los grupos de trabajo recibieron retroalimentación y sugerencias constructivas. Habían aprendido a confiar, escuchar y aconsejar con verdadera atención.

El progreso en estos aspectos elevó el nivel de confianza de manera drástica y los miembros de los grupos de trabajo comenzaron a entender qué implicaba adaptar su comportamiento al trabajo diario. Comprendieron cómo identificar un problema adaptativo y desarrollaron un lenguaje con el que discutir qué debían hacer para mejorar su capacidad colectiva de resolución de problemas. Hablaron del diálogo, la elusión del trabajo y el uso de la inteligencia colectiva del grupo. Sabían cómo avisarse unos a otros si se daban comportamientos disfuncionales. Habían empezado a desarrollar la cultura necesaria para implementar la nueva estrategia de negocio.

A pesar de los grandes avances en el desarrollo de una comprensión colectiva del desafío adaptativo, regular el nivel de tensión fue una preocupación constante para Koedijk, la junta y Both. La naturaleza de la tarea era angustiosa. Los esfuerzos estratégicos implican asignaciones amplias con instrucciones limitadas; en KPMG, el personal estaba acostumbrado a tareas muy estructuradas. Los esfuerzos estratégicos también exigen creatividad. En una reunión de desayuno, un miembro de la junta se subió a una mesa para desafiar al grupo a ser más creativo y dejar de lado las normas antiguas. Este comportamiento radical e inesperado aumentó aún más el nivel de tensión: nunca antes se había visto a un socio comportarse de esta manera. La gente comprendió entonces que su experiencia laboral les había preparado exclusivamente para realizar tareas rutinarias con personas "iguales a ellos", es decir, procedentes de sus mismas unidades de negocio.

El proceso permitió que se diese un conflicto y para ayudar al equipo a lidiar con los conflictos de una manera constructiva, la atención de la gente se centró en los problemas más acuciantes. No obstante, se mantuvo una temperatura razonable de la olla a presión de la siguiente manera:

- Cuando en una ocasión la tensión fue inusualmente alta, los 100 se reunieron para expresarle sus preocupaciones a la junta en

una reunión al más puro estilo Oprah Winfrey. La junta se sentó en el centro de una sala y respondió a las preguntas que planteaba el grupo circundante.

- El grupo diseñó sanciones para desalentar los comportamientos no deseados. En los Países Bajos, un país amante del fútbol, se les mostraba una tarjeta amarilla a los participantes en el proceso (esta tarjeta la usan los árbitros para penalizar a los jugadores que realicen un juego "sucio"). Utilizaron las tarjetas para detener la situación cuando alguien comenzaba a discutir su punto de vista sin escuchar ni comprender los supuestos y las perspectivas contrarias de otros participantes.

- El grupo creó símbolos. Compararon el antiguo KPMG con un hipopótamo grande y pesado al que le gustaba mucho dormir y que se volvía agresivo cuando se perturbaban sus hábitos normales. Aspiraban a ser delfines, que caracterizaron como seres juguetones, ansiosos por aprender y deseosos de darlo todo por el equipo. Hablaron incluso sobre el mensaje que transmite la forma de vestir: algunos clientes se sorprendieron cuando, ese verano, vieron a los ejecutivos pasear por las oficinas KPMG en pantalones cortos y camiseta.

- El grupo destacó la necesidad de divertirse. El "tiempo de diversión" podría hacer referencia a largos paseos en bicicleta o batallas con pistolas láser en un centro recreativo de la zona. En un alarde de espontaneidad en las oficinas de KPMG, una conversación puntual sobre el poder de las personas que cooperan hacia una meta común llevó al grupo a salir y utilizar su fuerza colectiva para mover un bloque de hormigón aparentemente inamovible.

- El grupo asistió a reuniones frecuentes de dos y tres días fuera de la oficina para ayudar a cerrar diferentes partes del proyecto de cambio.

En su conjunto, estas acciones alteraron las actitudes y los comportamientos: se empezó a valorar más la curiosidad que la obediencia a las normas, el personal ya no se dirigía a la figura de mayor autoridad presente en la sala, y el auténtico diálogo neutralizó el poder jerárquico en la batalla por las ideas. La tendencia de cada individuo a promover su solución preferida dio paso a un intento por comprender otras perspectivas. Como

resultado, se logró confianza en cuanto a la capacidad de resolución de problemas y de trabajo en equipo de personas procedentes de diferentes unidades. Aquellos que tenían las mentes más curiosas y que formulaban las preguntas más interesantes pronto se convirtieron en los más respetados.

Al enfrentarse a los desafíos estratégicos y adaptativos, KPMG, en su conjunto, pasó de la auditoría a los seguros, de la consultoría de operaciones a conformar la visión corporativa, de reestructurar procesos empresariales a desarrollar capacidades organizativas, y de enseñar habilidades tradicionales a sus propios clientes a crear organizaciones de aprendizaje. Los grupos de trabajo identificaron oportunidades de negocio nuevas valoradas entre 50 y 60 millones de dólares.

Muchos socios sénior que creían que una empresa dominada por la mentalidad de auditoría no podía incluir personas creativas se sorprendieron cuando el proceso desbloqueó la creatividad, la pasión, la imaginación y la voluntad de asumir riesgos. Existen dos casos que ilustran los cambios fundamentales que se llevaron a cabo en la mentalidad de la empresa.

En primer lugar, vimos cómo un ejecutivo intermedio reunió la confianza para crear un nuevo negocio. Identificó la oportunidad de proporcionar servicios de KPMG a organizaciones virtuales y a alianzas estratégicas. Viajó por todo el mundo y visitó a los líderes de 65 organizaciones virtuales. Los resultados de su innovadora investigación le sirvieron como recurso a KPMG para entrar en ese mercado creciente. Asimismo, representó al nuevo KPMG con un discurso de apertura en un foro mundial donde habló sobre sus hallazgos. En segundo lugar, observamos cómo una auditora de 28 años orientó hábilmente a un grupo de socios sénior, enteramente masculino, durante un complejo día en el que debían identificar oportunidades asociadas a la implementación de las nuevas estrategias de la empresa. Algo así habría sido inimaginable el año anterior. Los socios sénior jamás le habrían prestado atención a una voz procedente de niveles jerárquicos inferiores.

Liderazgo como aprendizaje

Muchos esfuerzos por transformar las organizaciones mediante fusiones y

adquisiciones, reestructuración, reingeniería y proyectos estratégicos fallan porque los ejecutivos no comprenden los requisitos del proceso adaptativo. Cometen el clásico error de abordar los desafíos adaptativos como si fueran problemas técnicos que pueden resolver los altos ejecutivos con opiniones inflexibles.

Las implicaciones de ese error atacan al núcleo de la labor de los líderes de las organizaciones de hoy en día. Los líderes que moldean la estrategia tienen acceso a la experiencia técnica y a los instrumentos que necesitan para calcular los beneficios de una fusión o reestructuración, comprender las tendencias y discontinuidades futuras, identificar oportunidades, elaborar un mapa de las competencias existentes e identificar los mecanismos de dirección necesarios para apoyar su rumbo estratégico. Es muy fácil acceder a estos instrumentos y técnicas tanto dentro de las organizaciones como a través de diversas empresas consultoras, y son muy útiles. Sin embargo, en muchos casos las estrategias que resultan aparentemente buenas no llegan a implementarse, y, a menudo, el fracaso se diagnostica de forma equivocada: "Teníamos una buena estrategia, pero no fuimos capaces de ejecutarla eficazmente".

De hecho, con frecuencia la propia estrategia es deficiente porque se ignoraron demasiadas perspectivas durante su formulación. El hecho de no llevar a cabo el proceso adaptativo necesario durante el desarrollo de la estrategia es un síntoma de la orientación excesivamente técnica de la alta dirección. Los ejecutivos suelen encontrar su solución a un problema y, posteriormente, tratar de venderles la idea a algunos colegas y eludir o menospreciar a otros en el proceso de creación de compromiso. A menudo, los líderes, sus equipos y consultores no logran identificar ni abordar las dimensiones adaptativas del desafío y preguntarse quién debería aprender determinadas capacidades para poder desarrollar, comprender, comprometerse e implementar la estrategia.

La misma orientación técnica imposibilita las iniciativas de reestructuración y reingeniería de los procesos empresariales en las que los consultores y ejecutivos tienen los conocimientos especializados para llevar a cabo la labor técnica de enmarcar los objetivos,

diseñar un nuevo flujo de trabajo, documentar y comunicar los resultados e identificar las actividades que debe realizar el personal de la organización. En muchos casos, la reingeniería no alcanza los objetivos marcados porque aborda el rediseño del proceso como si se tratara de un problema técnico: los ejecutivos descuidan los esfuerzos por identificar el proceso adaptativo e involucrar al personal que debe implementar los cambios. Los ejecutivos sénior no invierten su tiempo y su dedicación en comprender estos problemas y guiar a los empleados durante la transición. De hecho, hablar de ingeniería es, de por sí, una metáfora equivocada.

En resumen, la idea predominante de que el liderazgo consiste en tener una visión y conseguir que las personas se alineen con esa visión está obsoleta, porque aún plantea las situaciones adaptativas como si fueran técnicas: supuestamente, la figura de autoridad debe adivinar hacia dónde se encamina la empresa y los empleados deben seguir sus pasos. El liderazgo se reduce a una combinación de grandes conocimientos y dotes de ventas. Esa perspectiva revela una limitada concepción errónea sobre la forma en que las empresas logran abordar los desafíos adaptativos con éxito. Las situaciones adaptativas son difíciles de definir y resolver precisamente porque requieren el esfuerzo y la responsabilidad de ejecutivos y personal a todos los niveles de la organización. Esas situaciones no son susceptibles de resolverse con las soluciones proporcionadas por los líderes; las soluciones adaptativas exigen que los miembros de la organización asuman la responsabilidad de las situaciones problemáticas a las que se enfrentan.

El liderazgo tiene que ejercerse todos los días. No puede ser responsabilidad de unos pocos, un suceso esporádico o una oportunidad extraordinaria. En nuestro mundo y en nuestras empresas, nos enfrentamos constantemente a desafíos adaptativos. Cuando se le pide a un ejecutivo que aclare aspiraciones contradictorias, él y su equipo se enfrentan a un desafío adaptativo. Cuando un ejecutivo identifica una solución para un problema (técnico en muchos aspectos, salvo que requiera un cambio en las actitudes y hábitos de los subordinados), se enfrenta a un desafío adaptativo. Cuando un

empleado que trabaja en un nivel cercano a la atención al cliente detecta una brecha entre el objetivo de la organización y los objetivos que se le pide que alcance, se enfrenta tanto a un desafío adaptativo como a los riesgos y las oportunidades de liderar desde niveles inferiores.

Analizado desde esta perspectiva, vemos que el liderazgo requiere una estrategia de aprendizaje. Un líder, ya proceda de los niveles jerárquicos superiores o inferiores, ostente autoridad o no, debe involucrar a la gente para que se enfrente al desafío, ajuste sus valores, cambie las perspectivas y aprenda nuevos hábitos. Para una persona con autoridad que se enorgullece de su capacidad para abordar problemas difíciles, este cambio puede suponer un choque brusco, aunque también debería aliviar la carga de tener que conocer todas las respuestas y soportar toda la carga. Para la persona que espera a recibir la llamada de su orientador o "el enfoque" prioritario, este cambio puede parecer también una mezcla de buenas y malas noticias. Las exigencias adaptativas de nuestros días requieren líderes que asuman la responsabilidad sin esperar a que se les informe o se les solicite. Basta una pregunta para ser un buen líder.

Reimpresión R0111K

Para hacer un pedido, consulte la siguiente página o llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500 o bien entre en www.hbr.org

LO MEJOR DE HBR

La labor del liderazgo

Lecturas adicionales

ARTÍCULO

Whatever Happened to the Take-Charge Manager?

por Nitin Nohria y James D. Berkley

Harvard Business Review

Enero-Febrero de 1994

N.º de producto 94109

Este artículo comparte con Heifetz y Laurie la convicción de que la responsabilidad fundamental del liderazgo no puede recaer en terceros ajenos a la empresa. En la década de los ochenta, los negocios estadounidenses experimentaron una explosión de nuevos conceptos ejecutivos sin precedentes en décadas anteriores; todos esos conceptos afirmaban haber desentrañado la clave para mantener la competitividad en mercados cada vez más desafiantes. Muchos ejecutivos sintieron que el surgimiento de estas nuevas ideas de gestión indicaba un rejuvenecimiento de los negocios de los Estados Unidos. Al adoptar de buena gana innovaciones como los programas de calidad total y los equipos autogestionados, los ejecutivos creían que demostraban el tipo de liderazgo enérgico que mantendría la capacidad competitiva de sus empresas. No obstante, su forma de pensar no se correspondía con los hechos. Los ejecutivos estadounidenses no tomaron las riendas en la década de los ochenta, sino que renunciaron a su responsabilidad ante una industria floreciente de consultores de gestión. Si los líderes empresariales quieren revertir esta tendencia, deben recuperar la responsabilidad administrativa y comenzar por el pragmatismo. Los ejecutivos pragmáticos, como los líderes de los procesos adaptativos, son sensibles al contexto de su empresa y están abiertos a la incertidumbre.

LIBRO

The Will to Lead: Running a Business with a Network of Leaders

por Marvin Bower

Harvard Business School Publishing

1997

N.º de producto 7587

Este libro proporciona otra perspectiva sobre los aspectos negativos del liderazgo de comando y control y los aspectos positivos de una "red de líderes"; estas redes responden eficazmente a los desafíos adaptativos que requieren la participación del personal de toda la organización. Bower, líder de McKinsey & Company desde hace muchos años, subraya que, aunque el liderazgo de comando y control contribuyó en el pasado a la construcción de Estados Unidos, ya no es el mejor sistema para el mercado internacional extremadamente competitivo que conocemos hoy en día. La gestión de comando y control genera rigidez y dependencia excesiva con respecto a la autoridad. En contraposición, Bower expone su visión de un modelo de liderazgo que reemplaza la jerarquía con una red de líderes y grupos de liderazgo estratégicamente repartidos por toda la empresa. ¿Cuál es la finalidad de esta iniciativa? Ayudar a los trabajadores individuales a que aprendan a liderar, a trabajar de un modo más eficiente, a tener más ideas y a actuar con mayor creatividad e iniciativa.

Harvard Business Review 

Para hacer un pedido

Para reediciones y suscripciones de *Harvard Business Review*, llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500. Visite www.hbr.org

Para personalizar los pedidos o para pedidos grandes de reediciones de artículos de *Harvard Business Review*, llame al 617-783-7626, o envíe un correo electrónico a customizations@hbsp.harvard.edu